

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Saat ini sumber daya manusia tidak bisa dipandang sebelah mata dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Karena sumber daya manusia menjadi salah satu bagian yang sangat penting bagi kemajuan suatu perusahaan, dimana berhasil atau tidaknya suatu perusahaan salah satu faktornya bisa ditentukan oleh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Dengan memiliki sumber daya manusia yang handal dan mampu bersaing dengan sumber daya manusia di perusahaan kompetitor, bisa menjadi salah satu penentuan kemajuan suatu perusahaan.

Dalam meningkatkan kinerja para karyawan, suatu perusahaan dapat melakukan berbagai cara seperti menggunakan gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan iklim organisasi yang tepat untuk diterapkan dalam perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut diharapkan para karyawan dapat bersikap sesuai dengan perencanaan manajemen sumber daya manusia yang telah ditetapkan oleh perusahaan demi tercapainya tujuan bersama.

Menurut Robbins (2008:90) mengemukakan bahwa “pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya”.

Dalam suatu organisasi, faktor kepemimpinan mempunyai peranan yang sangat penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan

mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan dan itu bukanlah merupakan hal yang mudah, karena pemimpin harus memahami karakteristik bawahan yang berbeda-beda. Bawahan dipengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan kontribusinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Dengan kata lain, dikatakan bahwa sukses atau gagalnya usaha pencapaian tujuan organisasi, ditentukan oleh kualitas pimpinan. Mengingat bahwa apa yang digerakkan oleh seorang pemimpin bukan benda mati, tetapi manusia yang mempunyai perasaan dan akal, serta beraneka ragam jenis dan sifatnya, maka masalah kepemimpinan tidak dapat dianggap mudah.

Pabundu (2014:4) menyatakan bahwa “budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah-masalahnya”.

Seiring dengan berjalannya waktu yang menuntut banyak perubahan, banyak organisasi pada saat ini merasa perlu untuk mengubah budaya yang telah ada guna menjamin kelangsungan hidupnya atau untuk memperoleh manfaat yang lebih kompetitif. Hal ini sering didorong oleh kenyataan bahwa budaya yang telah ada terkadang tidak lagi dapat memperbaiki keadaan di masa yang akan datang seperti yang diharapkan organisasi.

Wirawan (2009:122) menyatakan bahwa “iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi

secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi”.

Menciptakan iklim organisasi yang dapat mendorong anggotanya untuk meningkatkan kinerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi bukanlah hal yang mudah. Hal ini disebabkan karena pada dasarnya manusia memiliki karakteristik tingkah laku yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhannya.

PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2 merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa percetakan dengan sistem *rotogravure*. Kesuksesan sebuah perusahaan sangat penting karena berkaitan dengan kelangsungan perusahaan. Sejalan dengan kemajuan bisnis, kinerja seorang karyawan tidak selalu ditentukan oleh faktor yang terwujud dalam skala angka saja, akan tetapi juga dengan berbagai hal diantaranya penerapan gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi yang dianutnya serta iklim organisasi yang ada di dalam perusahaan.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis, terdapat masalah dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan iklim organisasi di PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2 yang mungkin dapat menurunkan kinerja karyawan dalam bekerja. Permasalahan dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan transformasional ditemukan bahwa persentase hasil data evaluasi sasaran mutu PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2 sering tidak tercapai dari target yang telah ditentukan oleh perusahaan. Berikut ini adalah tabel data evaluasi sasaran mutu periode Juli s/d Desember 2017.

Tabel 1.1
Data Evaluasi Sasaran Mutu PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2

Bulan	Capaian (%)	Target (%)	Keterangan
Juli	94,06	92	Tercapai
Agustus	93,76	92	Tercapai
September	91,67	92	Tidak Tercapai
Oktober	92,06	92	Tercapai
November	91,12	92	Tidak Tercapai
Desember	93,92	92	Tercapai

Sumber : Data Hasil Sasaran Mutu PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2
 Periode Juli s/d Desember 2017

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa data evaluasi sasaran mutu PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2 periode Juli s/d Desember 2017 menunjukkan hasil yang belum maksimal. Dari data tersebut terlihat bahwa persentase evaluasi sasaran mutu pada bulan September dan November masih berada di bawah target yang ditetapkan oleh perusahaan.

Permasalahan dalam kaitannya dengan budaya organisasi ditemukan bahwa tingkat absensi karyawan yang dirasa masih cukup tinggi. Karyawan masih banyak yang melakukan pelanggaran-pelanggaran aturan kedisiplinan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan seperti sering datang terlambat ke tempat kerja. Berikut ini adalah tabel data karyawan yang datang terlambat ke tempat kerja periode Juli s/d Desember tahun 2017.

Tabel 1.2
Data Absensi Karyawan PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2

Bulan	Jumlah Karyawan	Karyawan Terlambat	Persentase
Juli	211	50	23,69%
Agustus	211	46	21,80%
September	211	54	25,59%
Oktober	211	44	20,85%
November	211	48	22,75%
Desember	211	62	29,38%

Sumber : Rekap Absensi Karyawan PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2
 Periode Juli s/d Desember Tahun 2017

Data karyawan yang datang terlambat ke tempat kerja di atas menunjukkan kurangnya kedisiplinan karyawan. Berdasarkan data di atas, jumlah karyawan yang datang terlambat dirasa masih cukup tinggi. Pelanggaran tersebut merupakan masalah yang serius bagi perusahaan karena mengakibatkan kerugian dan terhambatnya penyelesaian pekerjaan serta dampak yang paling parah yaitu dapat mengakibatkan penurunan kinerja karyawan. Selain itu, karyawan yang datang terlambat juga akan mengurangi jam kerja yang seharusnya mereka lakukan dan hal tersebut berpengaruh juga terhadap waktu yang akan digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Sementara itu, permasalahan dalam kaitannya dengan iklim organisasi yaitu terlihat dari banyaknya karyawan yang mengajukan surat pengunduran diri dari perusahaan. Karyawan yang memutuskan untuk keluar atau mengundurkan diri dari perusahaan mempunyai bermacam-macam alasan, antara lain seperti tidak kesesuaian antara gaji yang terima dengan beban kerja yang

ditanggungnya, adanya kesempatan kerja di perusahaan lain, adanya konflik dengan karyawan lain di dalam perusahaan, bidang pekerjaan yang dirasa tidak sesuai dengan pendidikannya, alasan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan lain-lain. Banyaknya kasus pengunduran diri karyawan pada sebuah perusahaan berdampak pada kestabilan perusahaan serta biaya dan waktu untuk seleksi dan melatih karyawan baru. Tabel berikut ini menunjukkan data jumlah karyawan yang mengundurkan di PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2 periode tahun 2013-2017.

Tabel 1.3
Data Jumlah Karyawan Keluar
PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Keluar	
		Jumlah	Persentase
2013	211	7	3,32%
2014	211	9	4,27%
2015	211	13	6,16%
2016	211	8	3,79%
2017	211	5	2,37%

Sumber : Data Jumlah Karyawan Keluar PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2 Periode Tahun 2013-2017

Berdasarkan data di atas ditemukan bahwa jumlah karyawan yang mengajukan surat pengunduran diri di PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2 dirasa masih terlalu tinggi. Jumlah karyawan dengan tingkat pengunduran diri tertinggi terjadi pada tahun 2015 dengan jumlah karyawan yang mengajukan pengunduran diri atau keluar dari perusahaan sebanyak 13 karyawan dengan tingkat persentase sebesar 6,16%. Banyaknya kasus pengunduran diri yang dilakukan oleh karyawan di PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2 dapat

menyebabkan terhambatnya pekerjaan yang harus diselesaikan oleh karyawan, dimana harus dilakukannya perubahan penempatan atau posisi karyawan untuk mengisi posisi yang ditinggalkan oleh karyawan tersebut.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh penelitian sebelumnya tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, iklim organisasi dan kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Tatilu dkk (2014), Edris dkk (2014), dan Garini dkk (2016) yang menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Cahyono dkk (2014) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pada variabel budaya organisasi, penelitian yang dilakukan oleh Edris dkk (2014), Dzikrillah dkk (2016), Garini dkk (2016), Amanda dkk (2017), dan Syahrums dkk (2016) menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Masambe dkk (2015) menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Dodi dkk (2013), Dzikrillah dkk (2016), dan Syahrums (2016) yang menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan menyatakan bahwa ada pengaruh signifikan dan positif iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Pasaribu dan Indrawati (2016) menyatakan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang masalah mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, iklim organisasi dan kinerja karyawan bagi suatu perusahaan, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2"**.

1.2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia yang meliputi kesediaan para pekerja untuk mempergunakan tenaga di dalam menghasilkan produk. Adapun permasalahan yang akan diteliti adalah masalah gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan iklim organisasi dalam kaitannya dengan kinerja karyawan, maka penulis memulai hal-hal sebagai berikut:

- 1) Penelitian ini mengambil obyek penelitian di PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2 yang terletak di Jalan AKBP Agil Kusumadya Km. 4, Kecamatan Jati, Kabupaten Kudus, Jawa Tengah.
- 2) Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2 yang terdiri dari dua departemen yaitu departemen Silinder dan departemen *Flexible* dengan jumlah karyawan tetap sebanyak 211 orang.
- 3) Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dibatasi pada variabel gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan iklim organisasi.

- 4) Penelitian ini dilakukan dengan jangka waktu selama 3 bulan sejak disetujuinya proposal skripsi oleh dosen pembimbing.

1.3. Perumusan Masalah

PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2 sangat membutuhkan kinerja karyawan yang tinggi untuk meningkatkan produktivitas perusahaan, karena dengan memiliki tanggung jawab yang tinggi dan tujuan yang realitas sehingga produktivitas perusahaan akan meningkat.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis, terdapat masalah di PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2 dalam kaitannya dengan penerapan gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan iklim organisasi yaitu sebagai berikut :

- 1) Permasalahan dalam kaitannya dengan gaya kepemimpinan transformasional ditemukan bahwa persentase hasil data evaluasi sasaran mutu PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2 sering tidak tercapai dari target yang telah ditentukan oleh perusahaan.
- 2) Permasalahan dalam kaitannya dengan budaya organisasi ditemukan bahwa tingkat absensi karyawan yang dirasa masih cukup tinggi. Karyawan masih banyak yang melakukan pelanggaran-pelanggaran aturan kedisiplinan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan seperti sering datang terlambat ke tempat kerja.
- 3) Permasalahan dalam kaitannya dengan iklim organisasi diantaranya adalah banyaknya karyawan yang mengajukan pengunduran diri dari perusahaan.

Berdasarkan perumusan masalah yang sudah dipaparkan di atas, maka dapat disusun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2?
- 2) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2?
- 3) Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2?
- 4) Apakah gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan iklim organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut :

- 1) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2.
- 2) Menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2.
- 3) Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap karyawan di PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2.
- 4) Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1) Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menjadi sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap peningkatan kinerja karyawan dalam sebuah organisasi.

2) Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dibangun suatu model yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain :

a) Bagi Perusahaan

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan serta informasi tambahan bagi perusahaan dan pihak-pihak yang berkepentingan di dalam perusahaan dan dapat menjadi bahan pertimbangan untuk menetapkan kebijakan perusahaan tentang gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan.

b) Bagi Peneliti

Dalam penelitian ini, diharapkan dapat menambah pengetahuan dan mengaplikasikan teori-teori tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. Pura Barutama Unit Rotogravure 2.

c) Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sebuah referensi untuk penelitian selanjutnya yang lebih mendalam khususnya dalam gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan iklim organisasi.

